

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori dalam penelitian ini berfungsi sebagai dasar konseptual yang digunakan untuk menjelaskan serta menganalisis variabel-variabel yang diteliti. Teori-teori yang digunakan diperoleh dari berbagai sumber literatur yang relevan, sehingga dapat memberikan pemahaman yang sistematis mengenai hubungan antara kinerja karyawan, iklim organisasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Selanjutnya, masing masing variabel akan dijelaskan secara lebih rinci berdasarkan konsep, faktor faktor yang mempengaruhi, serta indikator yang digunakan dalam penelitian.

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Robbin dan Judge (10) kinerja karyawan adalah suatu hasil pekerjaan yang telah dilakukan seorang individu atau kelompok yang berkontribusi dalam membantu perkembangan dan kemajuan perusahaan. Menurut Sinambela (12) kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja karyawan secara nyata dan mampu menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan.

Hal serupa juga diungkapkan oleh Barsah (2) yaitu kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian kerja individu atau kelompok yang berdasarkan tugas serta tanggung jawab yang diemban karyawan dalam periode waktu tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari usaha yang telah dicapai oleh individu atau kelompok yang memenuhi standar pekerjaan dalam mendukung perkembangan dan kemajuan perusahaan. Kinerja seorang pegawai dapat dikatakan mencapai tingkat maksimal jika mampu memenuhi tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya.

a. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (9) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (Quality of Work)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan kerja dan kecakapan.

2. Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work)

Merupakan proses penetapan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

3. Kreatifitas (Creativity)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (13) terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan dalam perusahaan, seperti:

1. Kuantitas Pekerjaan

Elemen ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang telah dikerjakan dan dihasilkan individu atau kelompok dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan Perusahaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam mengerjakan sebuah pekerjaan memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sebuah kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan oleh Perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan durasi penyelesaian tugas berdasarkan tenggat waktu yang telah ditetapkan.

4. Komitmen Kerja

Suatu kegiatan tertentu yang menuntut karyawan untuk berlaku setia terhadap perusahaan tempat ia bekerja dan bertanggungjawab.

2.1.2 Iklim Organisasi

Iklim organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Membangun kondisi iklim organisasi yang mampu mengarahkan seluruh anggotanya untuk meningkatkan kinerja perusahaan demi mencapai tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Menurut Wirawan (14), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individu atau kelompok) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Iklim organisasi merupakan serangkaian karakteristik dari suatu organisasi perusahaan, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya berdasarkan persepsi karyawan. Sebuah perusahaan memiliki kewajiban bagaimana mereka memperlakukan karyawan dengan baik yang akan berdampak terhadap pandangan positif karyawan pada perusahaan tersebut. Iklim kerja yang baik akan menghasilkan respon positif pada pekerjaan yang dilakukan karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi suatu perusahaan mewujudkan kualitas yang baik internal maupun eksternal suatu perusahaan menurut Ekonomi S, Mustika(15).

a. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Devina dan Ratih (16) menyatakan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah, sebagai berikut yaitu:

1. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang

dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. Kesetiaan Pada Organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama

3. Mentors dan Sponsors

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya

4. Dukungan Para Bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

5. Kesempatan Untuk Tumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

b. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Rivai (17) ada beberapa indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Perilaku atau interaksi seseorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kepercayaan

Adanya sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan dengan tetap mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan dan kepercayaan.

3. Pembuatan Keputusan Bersama

Para karyawan disemua tingkat organisasi harus diajak komunikasi dan konsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka dan berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

4. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan yang mewarnai hubungan antar karyawan didalam organisasi, dimana karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.

5. Komunikasi

Karyawan berhak mengetahui akan informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka.

6. Fleksibilitas atau Otonomi.

Karyawan memiliki keotonomian dalam tugas pekerjaan sendiri sendiri, serta mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima atau menebak saran dengan pikiran terbuka. Artinya karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat.

7. Risiko Pekerjaan

Karyawan menyadari akan risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dan loyal terhadap Perusahaan.

2.1.3 Pengembangan Karir

Pengembangan karir yaitu sebuah proses peningkatan kemauan kerja dari individu yang dicapai dalam rangka upaya mencapai karir yang diinginkan para karyawan, Menurut Afandi (8) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Dengan kata lain, organisasi perusahaan atau pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir pegawai selama bekerja.

a. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang yang sedang berkarir akan menemukan banyak hal yang dapat memengaruhi upayanya

dalam meningkatkan diri sendiri menurut Menurut Mirza M (18). Mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan yaitu.

1. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. Kesetiaan Pada Organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama

3. Mentors dan Sponsors

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya

4. Dukungan Para Bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

5. Kesempatan untuk tumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

b. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai (17) ada beberapa indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan karir

Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan kebutuhan karir internal mereka sendiri.

2. Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

3. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.

4. Informasi karir

Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

6. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

7. Pengembangan Tenaga Kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan meningkatkan potensi dalam dirinya.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut Robbin & judge (10) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Perasaan positif ini umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi. Selanjutnya, menurut Sutrisno, E (9) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut Aritonang (19) kepuasan kerja yang dirasakan karyawan adalah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan, dan yang akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.

Kepuasan kerja jika dapat dinikmati, akan membuat individu merasa percaya diri, merasa dihargai dan pada gilirannya menjadi motivator dalam melakukan pekerjaan dengan lebih baik di masa depan. Menurut Citra LM & Fahmi M (20) dengan kepuasan kerja yang baik, seorang individu akan dapat mempertahankan loyalitas dalam pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan ulasan tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif pada pekerja yang berdampak dalam menyelesaikan tugas yang telah dilakukannya.

a. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (9) yaitu:

1. Faktor Psikologis

Faktor ini berhubungan dengan kondisi kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan 10 keterampilan. Seseorang yang memiliki ketenteraman dalam bekerja akan bekerja dengan perasaan yang positif sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja.

2. Faktor Sosial

Faktor ini berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan rekan kerja maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor Fisik

Faktor ini berhubungan dengan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, sirkulasi udara kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Faktor ini berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, tunjangan, promosi, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan dan sebagainya.

b. Indikator Indikator kepuasan Kerja

Menurut Robbin dan Judge (10) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pay (kepuasan terhadap gaji)

Gaji merupakan upah yang diperoleh oleh seseorang setelah melakukan pekerjaannya, sebanding dengan usaha yang telah dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dengan posisi yang sama.

2. Nature of Work (kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri)

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri adalah sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan bagi seseorang untuk belajar memperoleh tanggungjawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

3. Supervision (kepuasan terhadap atasan)

Sejauh mana supervisi memberikan dukungan teknis dan dorongan yang ditujukan terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan dan mau memahami kepentingan bawahan serta bawahan dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan berdampak positif bagi kepuasan kerja.

4. Co-workers (kepuasan terhadap rekan kerja)

Kebanyakan rekan kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi interaksi sosial. Oleh karenanya mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

5. Promotion (kepuasan terhadap promosi)

Keinginan untuk promosi mencakup keinginan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu digunakan sebagai dasar untuk menemukan berbagai hal yang menjadi acuan dan pembanding terkait teori sistematika penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada

berbagai sumber sebagai bahan referensi. Berdasarkan pembahasan sebelumnya mengenai peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Populasi & Sampel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
I Putu Santika, Ni Luh Gede EPD, Ni Luh SA, I Gede Adindya PP, 2023, Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi Pada RSUD Nyitdah)	Variabel Independen : - Gaya Kepemimpinan (X1) - Iklim Organisasi (X2). Variabel Terikat: - Kinerja Pegawai (Y) Variabel Mediasi Kepuasan kerja (M)	Populasi berjumlah 74 orang pegawai	Path Analysis (analisis jalur) dengan bantuan program SPSS	1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
Ni Luh Gede Putu Purnawati, Putu Pande Yudiastra, 2024,	Variabel bebas: pengembangan karir (X)	Populasi penuh Pada karyawan	Regresi Linear Berganda	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan

Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Populasi & Sampel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bali Word Cunggu	variabel terikat: kinerja karyawan (Y)	PT Bali World berjumlah 33 orang karyawan		terhadap kinerja karyawan
Natalia C. P. Paparang, William A. Areros, Ventje Tatimu, 2021, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Indonesia di Manado	Variabel Independen: Kepuasan Kerja (X) Variabel Dependen: Kinerja Pegawai (Y)	Populasi Penuh 52 orang pegawai	Regresi Linear Berganda	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai di PT Pos Indonesia Cabang Manado
Prayogo Pratama & Sjahril Effendi Pasaribu, 2020, Peran Mediasi Kepuasan Kerja, Pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada	Variabel bebas : (X1).Iklim Organisasi (X2).Pengembangan Karir (X3).Kepuasan Kerja Variabel Terikat: (Y)	Populasi penuh pada bagian unit safty risk & quality control sebanyak 42 orang karyawan	Analisis Struktural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS)	1. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara tidak signifikan. 2. Iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pengembangan karir berpengaruh dan signifikan

Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Populasi & Sampel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
PT. Angkasa Pura II (Persero) study kasus pada bagian unit safty risk & quality control.	Kinerja Karyawan			terhadap kepuasan kerja. 4. Pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Kepuasan memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. 7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
Tamara Farisa Putri, Muis Fauzi Rambe, 2022, Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan	Variabel bebas : (X1) Lingkungan Kerja (X2). Pengembangan Karir	Sampel sebanyak 70 orang pegawai	Analisis Partial Least Square - Struktural Equation Modeling	1. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja 2. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Populasi & Sampel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Kanwil Kemenhumham Sumut.	Variabel Mediasi : X3. Kepuasan Kerja Variabel Terikat : (Y). Kinerja		(PLS-SEM)	3. Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai 4. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai 5. Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai 6. Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai 7. Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai
Elyana Victoria & Edalmen, 2024, Peran Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Lingkungan	Variabel Bebas : X, Lingkungan Kerja Variabel Mediasi : M,	Sampling Jenuh terhadap 40 responden	Analisis SmartPLS 4 dengan Struktural Equation Modeling (SEM)	1. Kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh lingkungan kerja, 2. Kepuasan kerja dipengaruhi secara

Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Populasi & Sampel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nova Teknologi Awani.	Kepuasan Kerja Variabel Terikat : Y, Kinerja Karyawan			signifikan oleh lingkungan, 3. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja, 4. Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
Dion Rully Androu, Audita Nuvriasari, 2024, Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada pengaruh Kompensasi dan Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Gresik OpcO Rembang.	Variabel Bebas : X1, Kompensasi X2, Quality of Work Life Variabel Mediasi : M, Kepuasan Kerja Variabel Terikat : Y, Kinerja Karyawan	Sample sebanyak 110 responden	Analisa Smart PLS 3.2	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2. Quality of Work Life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 4. Quality of Work Life berpengaruh positif dan

Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Populasi & Sampel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				signifikan terhadap kepuasan kerja, 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 6. kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, 7. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh Quality of Work Life terhadap kinerja karyawan PT Semen Gresik Operating Company (Opco) Rembang.

Pada tabel penelitian terdahulu yang kami paparkan diatas terdapat adanya beberapa perbedaan dan persamaan dari penelitian yang peneliti buat. Perbedaan terletak pada penggunaan variabel independen, di mana penelitian-penelitian terdahulu menambahkan beberapa variabel seperti lingkungan kerja keselamatan, kompensasi, serta *quality of work life*. Sementara dalam penelitian ini,

peneliti memfokuskan pada iklim organisasi dan pengembangan karir sebagai variabel bebas utama. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda karena masing-masing penelitian dilakukan pada objek dan instansi yang tidak sama.

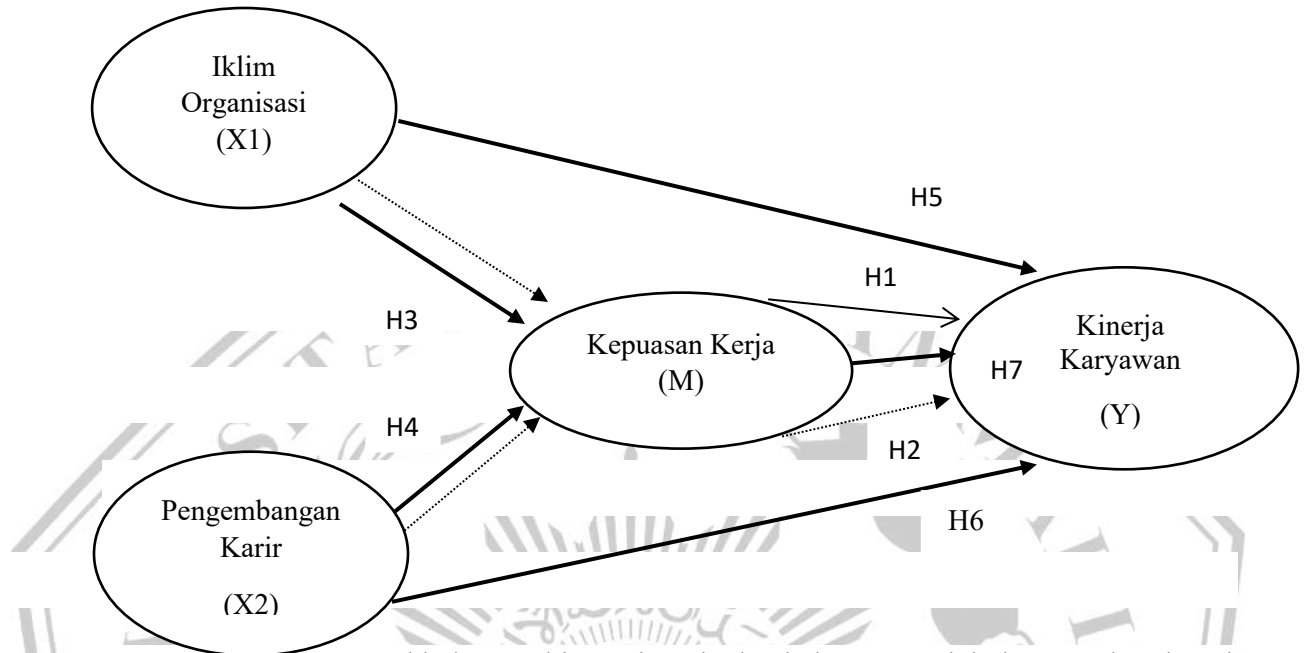
Adapun persamaan dalam penelitian tersebut adalah seluruhnya menggunakan variabel terikat berupa kinerja karyawan dan variabel mediasi berupa kepuasan kerja. Metode analisis yang digunakan juga sama, yaitu *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), untuk menguji hubungan antar variabel secara bersamaan.

2.3 Kerangka Pikir dan Hipotesis

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model mediasi (mediation model) yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Dalam model ini, Iklim Organisasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi Kinerja Karyawan (Y) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja (M) sebagai variabel mediasi. Model ini didasarkan pada teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang mendukung dan peluang untuk pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi peningkatan kinerja mereka. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berasal dari kondisi organisasi yang baik, tetapi juga menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja itu sendiri.

Berikut kerangka pikir dalam penelitian ini :

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Dengan begitu muncul beberapa hipotesis terhadap beberapa variabel yang ada sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja Memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara iklim organisasi dan kinerja sering kali diperantarai oleh kepuasan kerja. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut diatas, pendapat yang sama dikemukakan oleh Sugiarto A (21) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja, produktivitas, dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Shanker, Bhanugopan, van der Heijden, dan Farrell (22) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga terdorong untuk bekerja dengan lebih efektif, bertanggung jawab, dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi. bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga

karyawan terdorong untuk bekerja dengan lebih efektif, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

H1: Diduga Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT AirNav Indonesia, Cabang Surabaya

2. Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir juga dapat memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini telah memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chay dan Bruvold (23) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut diatas, pendapat yang sama dikemukakan oleh Amin, Khairuzzaman, dan Ismail (24) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi penghubung penting dalam memperkuat hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi penghubung penting dalam memperkuat hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan pada PT AirNav Indonesia, Cabang Surabaya.

3. Iklim Organisasi Berpengaruh Postif Terhadap Kepuasan Kerja

Iklim organisasi mencerminkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, termasuk hubungan antar individu, sistem kerja, serta kebijakan yang diterapkan. Iklim organisasi yang baik dan kondusif akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Hasil penelitian ini telah memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

penelitian Wirawan (14) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut diatas, pendapat yang sama dikemukakan oleh penelitian dari Sari dan Wibowo (25) yang menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang suportif, komunikasi yang baik, serta hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara nyata.

Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT AirNav Indonesia, Cabang Surabaya

4. Pengembangan Karir Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan Karir adalah suatu upaya yang sistematis dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan peluang kerja karyawan dalam mencapai karir yang lebih baik. Hasil penelitian ini telah memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faronsyah M, dan Trsninawati (26) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut diatas, pendapat yang sama dikemukakan oleh penelitian Putri dan Surya (27) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi dalam bentuk pelatihan dan peluang promosi jabatan mampu meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa memiliki peluang untuk berkembang dan mencapai tujuan karirnya di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Diduga Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT AirNav Indonesia, Cabang Surabaya.

5. Iklim Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Iklim organisasi yang kondusif, sangat mendorong para karyawan untuk bekerja lebih optimal dan menunjukkan kinerja terbaiknya. Hasil penelitian ini telah memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan, Aslam, dan Riaz (28) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut diatas, pendapat yang sama dikemukakan oleh peneliti Ali, Lodhi, Raza, dan Ali (29) yang menjelaskan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan tanggung jawab dan komitmen kerja karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan tanggung jawab dan komitmen kerja karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Dengan demikian, iklim organisasi yang baik akan memperkuat kualitas kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

H5 : Diduga Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT AirNav Indonesia, Cabang Surabaya

6. Pengembangan Karir Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya akan lebih bersemangat dan berkomitmen dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian ini telah memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faronsyah M, dan Trsninawati (26) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut diatas, pendapat yang sama dikemukakan oleh penelitian Putri dan Surya (27) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik sistem pengembangan karir yang diterapkan di perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai karyawan.

Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

H6 : Diduga Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT AirNav Indonesia, Cabang Surabaya

7. Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam menentukan kualitas kinerja seseorang. Hasil penelitian ini, telah memperkuat temuan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Robbins dan Judge (13) yang merangkum berbagai temuan penelitian sebelumnya dan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Dikatakan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, serta tingkat keterlibatan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut diatas, pendapat yang sama dikemukakan oleh peneliti Sari dan Wibowo (25) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

H7: Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT AirNav Indonesia, Cabang Surabaya